



# I+G+b arloaren egungo egoera Gipuzkoan

Laburpen exekutiboa

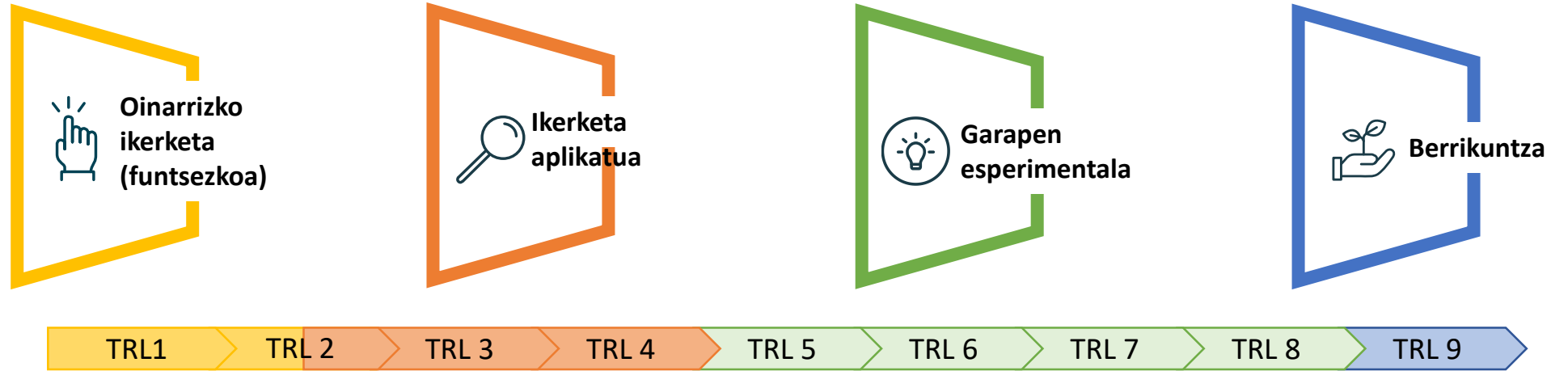
2021eko otsaila

EKONOMIA SUSTAPENeko,  
TURISMOKO ETA LANDA  
INGURUNEKO DEPARTAMENTUA

BERRIKUNTZA ETA  
INTERNAZIONALIZAZIOKO  
ZUZENDARITZA



# I+G+b balio-katean lau jarduera-mota daude: oinarrizko ikerketa, ikerketa aplikatua, garapen esperimental eta berrikuntza



## Zertan datza?

- Lan esperimental edo teorikoak, behagarriak diren fenomeno eta gertakarien oinarrizko oinarriei buruzko ezagutza berriak eskuratzeko helburuarekin eginak

- Oinarrizko ikerketan oinarritutako lan originalak

- Lehendik dauden ezagutzak eta teknikak eskuratzeko, konbinatzeko, konfiguratzeko eta erabiltzeko, produktu, prozesu edo zerbitzu berriak edo hobetuak egiteko

- Berrikuntza produktu edo prozesu berri edo hobetu bat da, aurrekoen aldean nabarmen desberdina dena

## Zer helburu

- Zuzeneko merkataritzan aplikatzeko edo erabiltzeko aurreikuspenik gabe

- Ezagutza berriak eskuratzeko, batez ere helburu espezifiko praktiko batera bideratuta (lehendik daudenak nabarmen hobetzea ahalbidetuko duten produktu, prozesu edo zerbitzu berriak)

- Produktu, prozesu edo zerbitzu berriak edo hobetuak entzaitzea eta baliozkotzea funtzionamendu-baldintza errealean ingurune adierazgarrietan, modeloak, prototipoak eta instalazio esperimentalak edo instalazio-pilotuak diseinatuz, eraikiz eta probatuz

- Enpresak egiten dituen garapen- eta merkaturatze-jarduerak dira jarduera berritzaileak, enpresak berrikuntza izan dezan

## Emaitzak

- Ezin dira negoziatu, eta aldizkari espezializatuetan argitaratzen dira

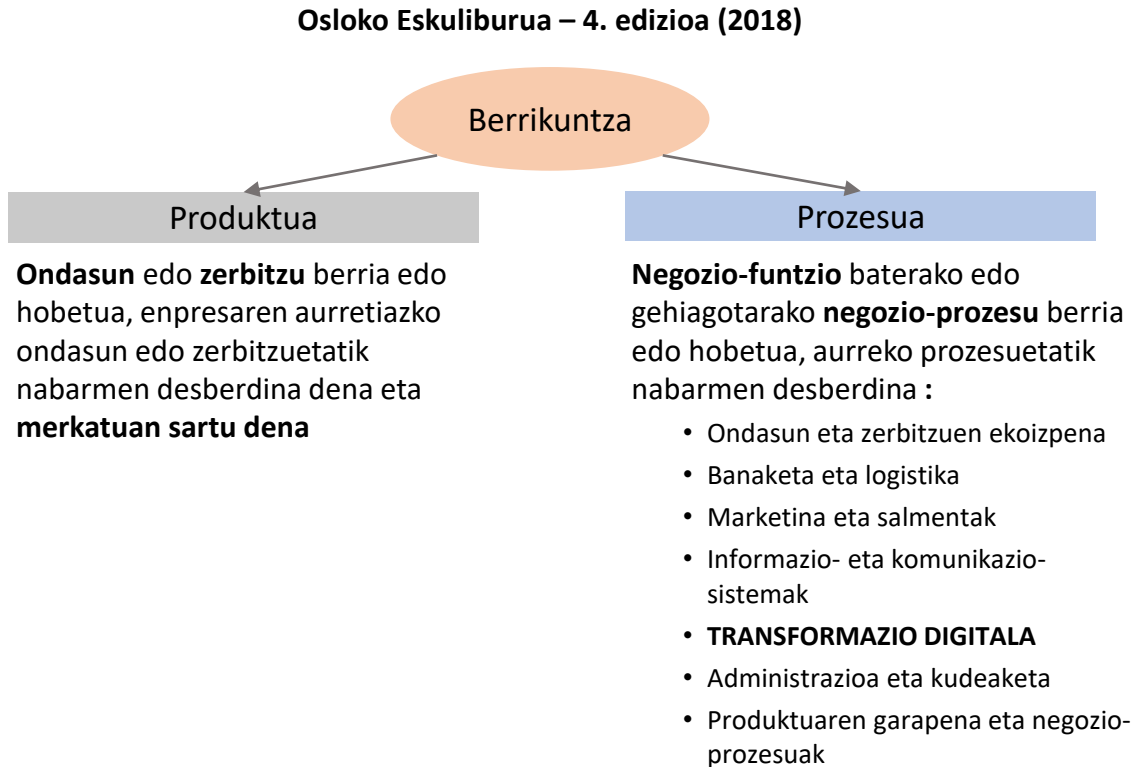
- Laborategiko ingurunean prototipoak eraikitzea edo dauden sistemekin simulatutako interfazeak izatea barne har dezake (JI1 tresnekin babestu daitezke)

- Ez ditu barnean hartzen produktuetan, ekoizpen-lerroetan, fabrikazio-prozesuetan, dauden zerbitzuetan eta abian diren beste eragiketa batzuetan egindako ohiko edo aldizkako aldaketak, nahiz eta aldaketa horiek hobekuntzak eragin

- Produktu edo zerbitzu berritzailea merkaturatzea

# Berrikuntza produktu edo prozesu berri edo hobetua da, aurrekoen oso desberdina, eta lau kategoriatan graduatu daiteke

Definizioa eta berrikuntza-motak (Osloko Eskuliburuaren arabera – 4. edizioa (2018))



Berrikuntza-maila (Innobasqueren txostenaren arabera)



## Inkrementala

Lehendik dagoen produktu baten gainean balioa sortzea, hobekuntza berriak gehituz, oinarri kontzeptual batetik abiatuta



## Me-too produktuak

Enpresarako produktu berriak, baina ez merkaturako



## Produktu berriak

Produktu berriak dira, bai garatzen dituen enpresarentzat, bai aplikatzen eta erabiltzen dituen merkatuarentzat



## Disruptiboa/ Erradikala

Berez kategoria bat sortzeko gai den produktu edo zerbitzu bat merkaturatzea

Osloko Eskuliburuaren azken bertsioak berrikuntza-kontzeptuaren definizioa garatzen joan dira, azken bertsioan "produktu" eta "prozesu" gisa egituratu dute eta eraldaketa digitala prozesuko berrikuntza-eremu gisa gehitu.

# Gipuzkoako I+Gko gastu-mailaren itxurazko jaitsiera ez da halakoa, eta BPGd-arekin bat ez datorren bilakaerak azaltzen du

2008-2018 aldian I+Gko gastua 500 eta 600 M € artean mantentzea, eta epealdian goranzko bilakaera izatea

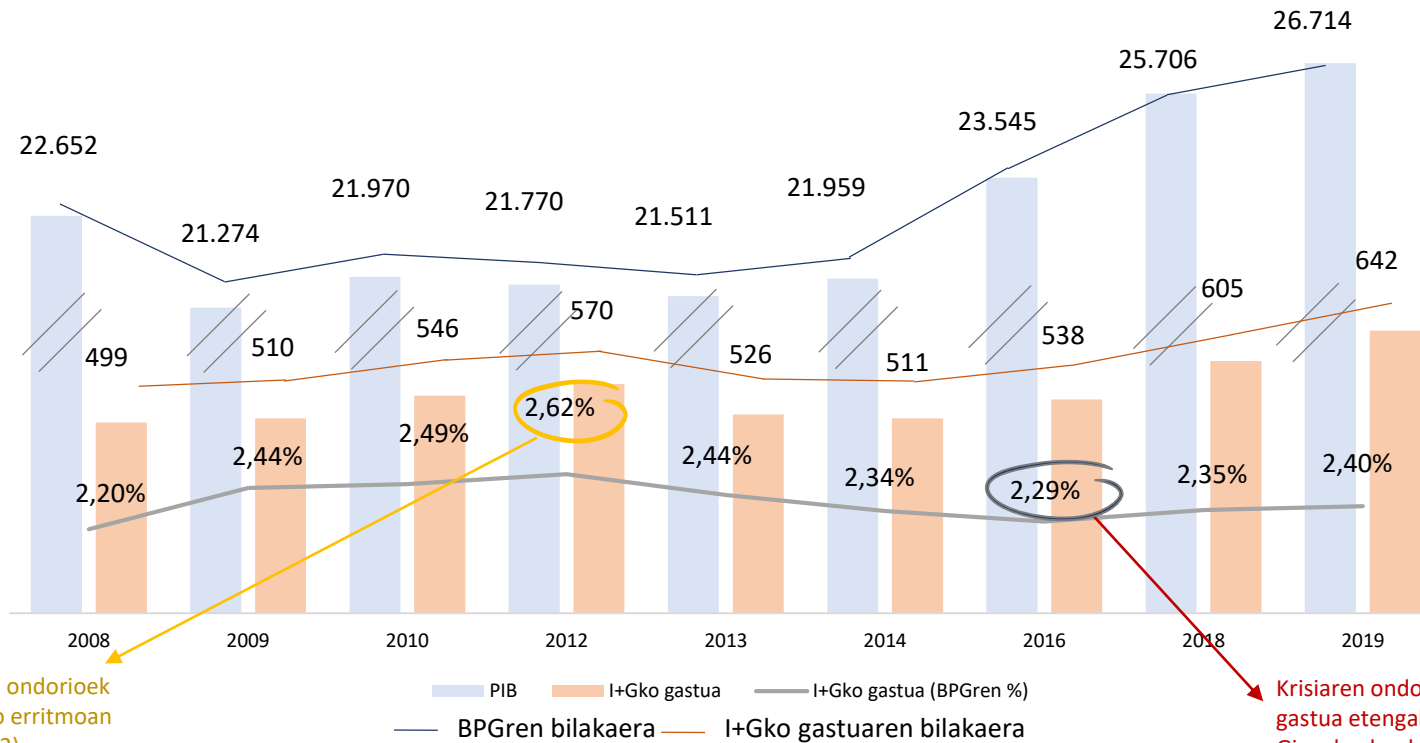
I+ d gastua Euskadiko eta EB-28ko batez bestekoaren gaineratik

Hori guztia Euskadirekin bat datorren egoera makroekonomikoaren testuinguruan.

- 2008-2012 aldiko I+Gko gastuaren hazkundeak, bizi izandako krisiaren ondorioz BPGd-ak behera egin bazuen ere, oso maila altuetan jarraitu zuen, Europako liderren mailatik gertu, eta beherakada txiki bat gertatu zen ondoren, krisiaren ondorioz BPGa suspertzen hasi zen unean
  - BPGd-aren gaineko I+Gko gastua egonkortu egin da azken 8 urteetan, 2013tik, urteko % 2,2-2,4 inguruan, I+Gko gastua hazi egin baita, azken urteetan BPGak izan duen susperraldiarekin bat etorriz
- Gipuzkoako BPGren I+G gastua Euskadiren eta EB-28ren gaineratik dago, eta eskualde eta herrialde liderren azpitik, nahiz eta herrialde liderrekiko aldea handitzen joan den 2012tik, baita EB-28rekiko diferentzialaren murrizketa ere (ez, ordea, Espainiarekiko diferentziala, ia bere horretan mantendu baita)
  - Gipuzkoako BPGren I+G gastua Euskadiren eta EB-28ren gaineratik dago, eta eskualde eta herrialde liderren azpitik, nahiz eta herrialde liderrekiko aldea handitzen joan den 2012tik, baita EB-28rekiko diferentzialaren murrizketa ere (ez, ordea, Espainiarekiko diferentziala, ia bere horretan mantendu baita)
- Gipuzkoako ekonomiaren egungo egoera orokorra bat dator Euskadiren barruan lurralde gisa duen adierazgarritasunarekin, eta hazkunde-joera orokorra du 2008ko krisiaren ondoren
  - Gipuzkoako BEGd-a, 2019an, c.24MM €1 izan zen, Euskadiko BEGd-an lurralde gisa duen garrantziarekin bat etorriz (% 33), eta industriak egitura ekonomikoan duen pisua (% 28) Euskadiko batez bestekoa (% 24) eta beste bi lurraldeetako bano handiagoa da

# Gipuzkoak 2012. urtean lortu zuen I+Gko gastu handiena ( % BPG), eta, ondoren, 2016ra arte behera egin zuen, BPG berreskuratzearen eta epealdi horretan I+Gko gastu txikiagoa izatearen ondorioz. 2015. urtetik aurrera, berriz ere gora egin du

BPGaren bilakaera\*, I+Gko gastua (guztizkoa eta BPGren gaineko %) Gipuzkoan (milioi eurotan eta BPGren gaineko gastuaren %, 2008-2019)



2008-2012 aldian, Gipuzkoako BPG krisiaren ondorioek uzkuritu ahala, I+Gko gastua urteko % 2,09ko erritmoan handitu zen, eta 2012an goia jo zuen ( % 2,62)

Krisiaren ondorioz BPG suspertu egin zen, eta I+G arloko gastua etengabe jaitsi zen lurraldean. Horren ondoren, Gipuzkoak azken hamar urteetan BPGd-aren gaineko I+Gko gastuaren gailur negatiboa lortu zuen ( % 2,29)

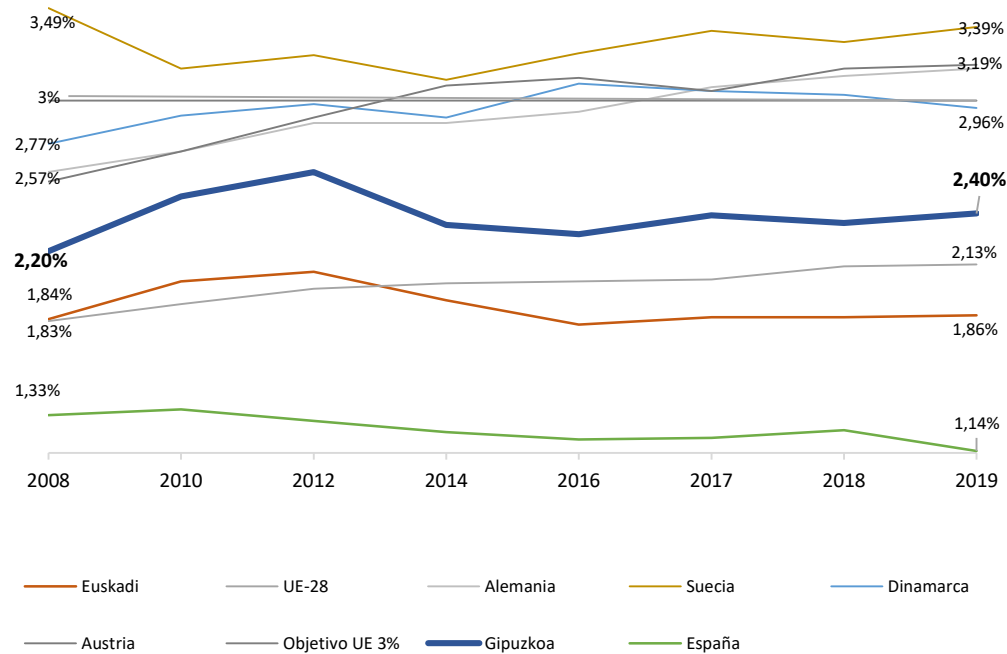
Iturria: Minsait analisia informazio publikoko datuetan oinarrituta (Eustat)

\* Oharra: BPG merkatuko prezioetan

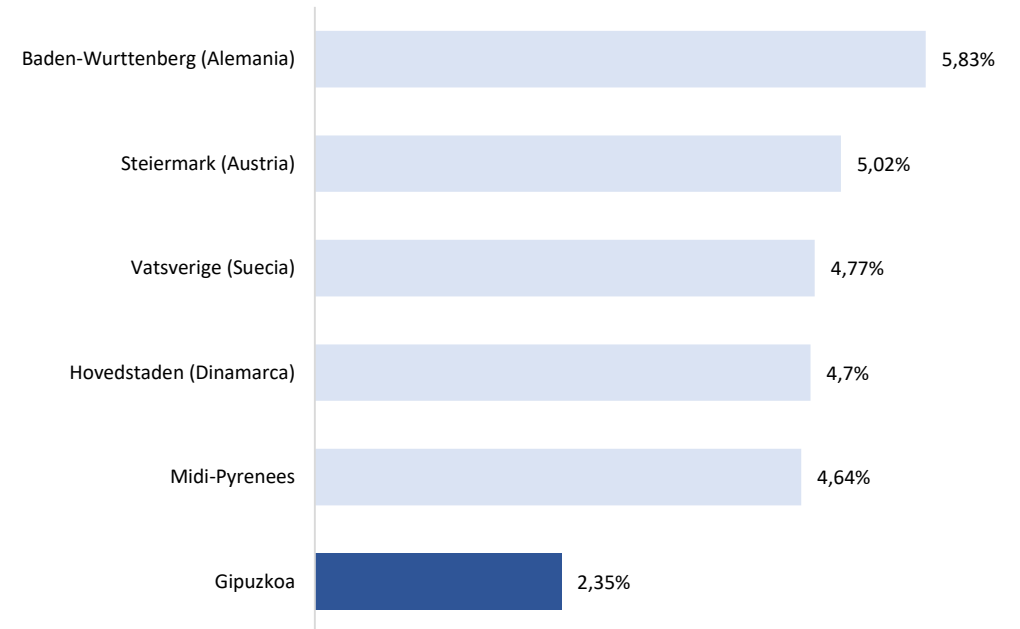
(1) HKUT: Hazkunde Osatuaren Urteko Tasa

# Gipuzkoako I+G gastua Euskadiko eta EB-28ko BPGren gaineratik dago, baina eskualde eta herrialde liderren azpitik

I+Gko urteko gastuaren bilakaera Gipuzkoan, EB-28an, Euskadin eta Europako herrialde liderretan (BPGren gaineko %, 2008-2019)



I+Gko urteko gastua Gipuzkoan eta Europako eskualde liderren top-5ekin alderatuta (BPGren gaineko %, 2018)

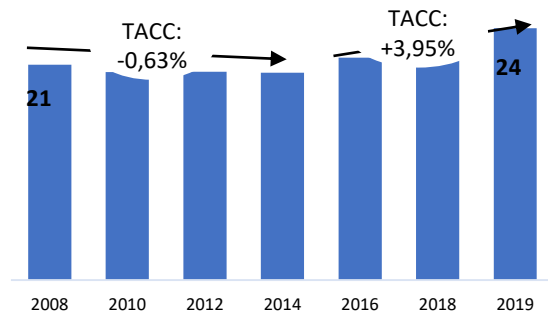


Gipuzkoak herrialde liderrekin duen aldea areagotuz joan da 2012tik, baita EB-28rekiko duen diferentzialaren murrizketa ere (ez, ordea, Espainiarekiko diferentziala, ia bere horretan mantentzen baita)



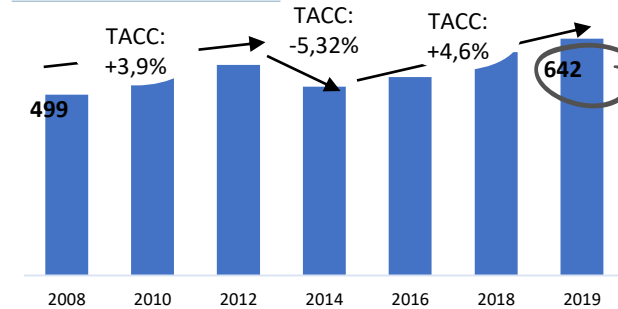
# Krisiaren ondorioz 12-14 aldian bat-bateko beherakada izan ondoren, Gipuzkoa hazkunde-fase iraunkorrean dago adierazle makroekonomiko eta I+G+Bko gastu-adierazle nagusietan

BEGd-aren portaera Gipuzkoan (kM €, 2008-2019)



Beheraldi baten ondoren, Gipuzkoako BEGd-ak gora egin du azken urteetan, eta 24MM €ra iritsi da 2019an

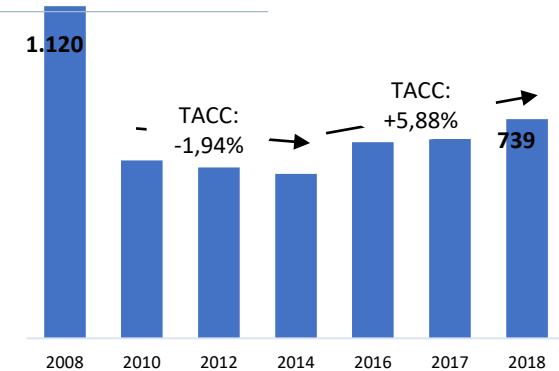
I+Gko gastuaren portaera Gipuzkoan (M €, 2008-2019)



Maximo historikoa

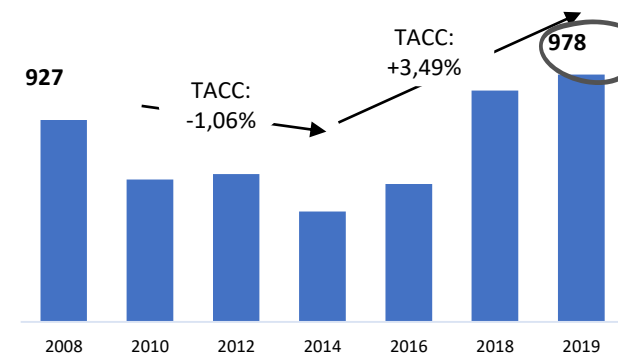
Lurraldeko I+Gko gastua handitzen ari da 12-14 aldian beherakada bortitza izan zuenetik, krisiaren ondorioek eraginda

Inbertsioaren portaera Gipuzkoan (M €, 2008-2019)



Gipuzkoako industriaren inbertsioa (2008an lortu zuen goia) urtero hazi da 2014-2018 aldian, baina krisiaren aurreko mailara iritsi gabe

Jarduera berritzailetako gastuaren portaera Gipuzkoan (M €, 2008-2019)



Maximo historikoa

Jarduera berritzailetako gastua, 2014an goia jo zuena, hazi egin da ordutik, 2019an inoizko handiena izan arte

Bai I+Gko gastua bai jarduera berritzailetako gastua maximo historikoetara iritsi dira azken urtean

# Berrikuntzako gastuak behera egin du 2008-2017 aldian, baina egia da azken urteetan berreskuratu egin dela

C-T eragileen pisu garrantzitsua, kopuruari eta funts publikoak erakartzeko gaitasunari dagokienez

Berrikuntzako gastua berreskuratzea, baina establezimendu berritzaileen kopurua jaitea, barneko I+G arloan pisu handia izanik

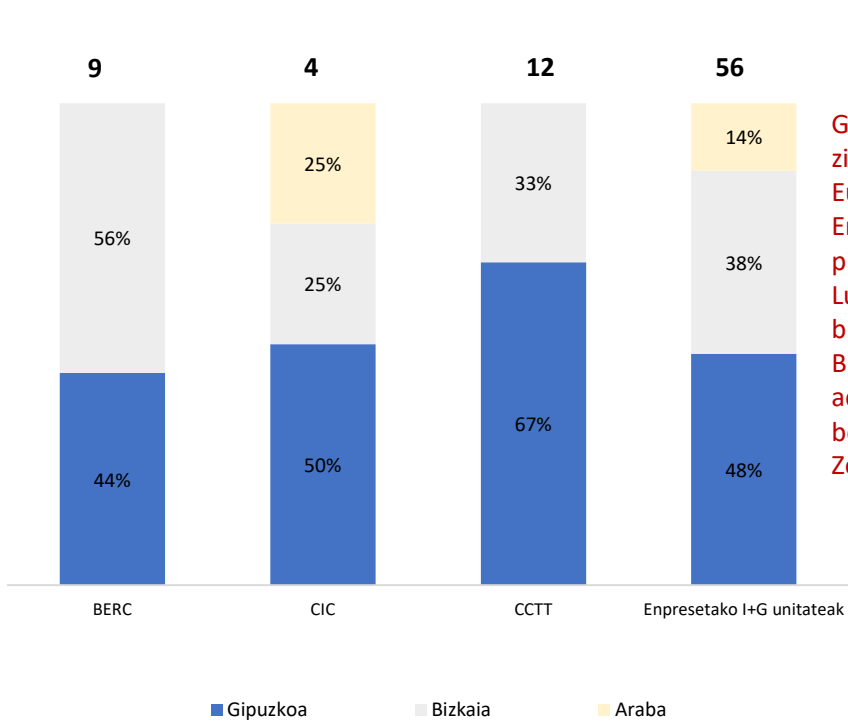
Berrikuntza enpresa-kopuru txikian kontzentratzen da, eta enpresa txiki eta ertainen kolektibo zabal batek ez du berritzen.

- Gipuzkoako ekosistema zientifiko-teknologikoan eragileen pisua handia da beste bi lurralde historikoekin alderatuta, eta eragile horiek programa-funtsen itzulera-tasa handia dute, bai Eusko Jaurlaritzarena Euskadin, bai CDTIrena Estatuan
  - Gipuzkoako C-T eragileak Elkartek programaren buru dira (urtean batez beste 19 milioi euroko inbertsioa mobilizatu da), inbertsioaren % 50arekin. Gipuzkoako enpresek Hazitek estrategikoan eta lehiakorrean erabilgarri dauden funtsen erdia itzuli dute ( % 41ekoa eta % 48koa, hurrenez hurren), gainerako lurraldeen gaineratik
- Jarduera berritzailetako gastua, 2014an goia jo zuena, hazi egin da harrezkero, harik eta 2019an izan den maximo historikora iritsi arte. Hala ere, hazkunde hori gorabehera, Gipuzkoan establezimendu berritzaileen kopuruak behera egin du azken urteetan, eta beherakada hori bereziki islatzen da prozesu-berrikuntza duten establezimenduetan.
  - Euskadirekin alderatuta, Estatuko batez bestekoarekin eta Europako herrialde liderrekin alderatuta, Gipuzkoak berrikuntzako gastuaren ehuneko handiagoa bideratzen du barneko I+G jardueretara (gastuaren % 60 2018an), eta, ondoren, beste jarduera berritzaile batzuk ( % 26) eta kanpoko I+G jardueretara ( % 14). Barneko I+Gko jardueren eta kanpotik eskuratutako I+Gko jardueren pisuaren arteko aldea handiagoa da Euskadin, Espainian eta herrialde liderretan baino, Austrian izan ezik
- Berrikuntza berrikuntzan intentsiboak diren enpresen talde txiki batean kontzentratzen da gero eta gehiago, eta ETEen talde handi bat berrikuntzan gastutik kanpo geratzen da, eta C-T sistemarekin eta bertan dauden eragileekin konektatzeko zailtasunak ditu
  - Establezimendu guztien berrikuntza-intentsitatea % 1,71koa izan da, eta % 4,92ra iritsi da erreferentzia gisa berritzaileak soilik hartzen baditugu (Europako herrialde gehienetakoak baino handiagoa)



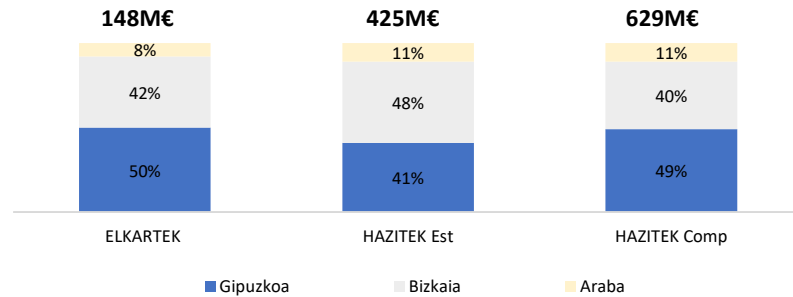
# Gipuzkoako ekosistema zientifiko-teknologikoan eragileen pisua handia da beste bi lurralde historikoekin alderatuta

Eragile zientifiko-teknologikoen ordezkariak lurraldearen arabera (guztizkoaren gaineko %, 2020)



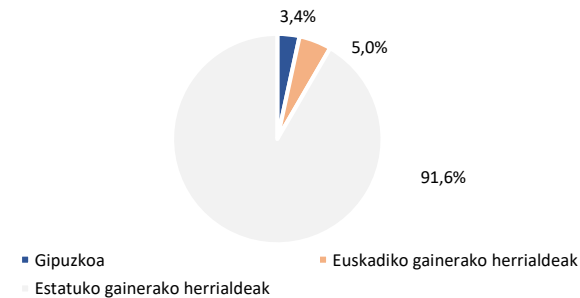
Gipuzkoan eragile zientifiko-teknologikoen Euskal Autonomia Erkidego osoan duten pisua handiagoa da Lurraldearena baino, biztanleriaren eta/edo BEGd-ren adierazgarritasunagatik, bereziki Teknologia Zentroetan

Eusko Jaurlaritzaren funtsetako itzulera-tasa, lurraldez lurralde (guztizkoarekiko %, 2016-2019)



Gipuzkoako eragileek Eusko Jaurlaritzaren programetan (Hazitek eta Elkartek) 2016-2019 aldian mobilizatutako inbertsioa handiagoa izan da, Hazitek estrategikoetan izan ezik, Bizkaikoa eta Arabakoa baino, lurraldearen adierazgarritasuna baino askoz handiagoa

CDTIren funtsetako itzulera-tasa Gipuzkoan eta Euskadiko gainerakoetan (guztizkoarekiko %, 2020)

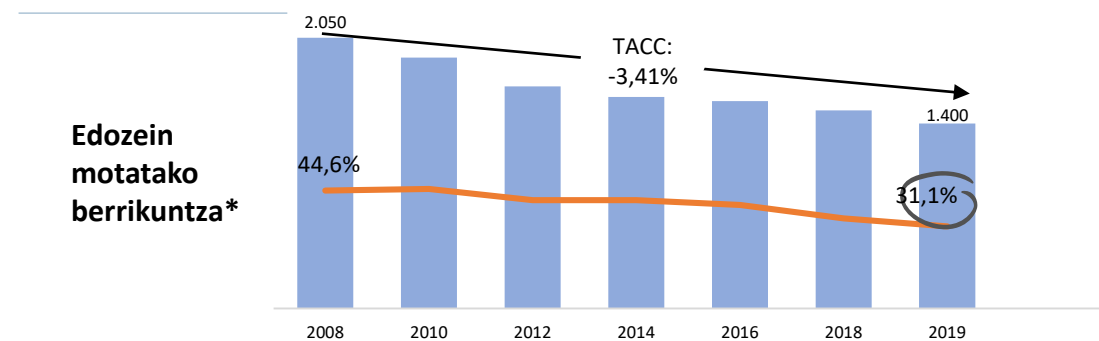


Gipuzkoako erakundeek 28,47 milioi euroko dirulaguntza jaso dute, hau da, guztizkoaren % 3,4. Euskadi osoari dagokionez (70 m €), Gipuzkoako erakundeek emandako dirulaguntza % 40,8koa da

Gipuzkoako eragileek programa-funtzen itzulera-tasa handia aurkeztu dute, bai Eusko Jaurlaritzarena Euskadin, bai eta Estatuko CDTIn ere

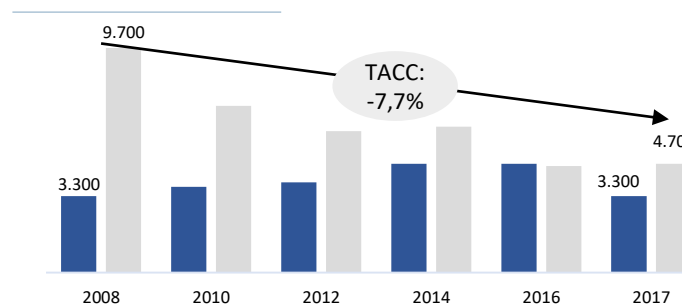
# Jarduera berritzailetako gastuak gora egin badu ere, establezimendu berritzaileen kopuruak behera egin du azken urteetan

Berrikuntza egiten duten Gipuzkoako establezimenduen bilakaera, tipologiaen, edozein motatakoaren/teknologikoaren/ez-teknologikoaren arabera (gutzizkoarekiko kopurua eta %, 2008-2019)

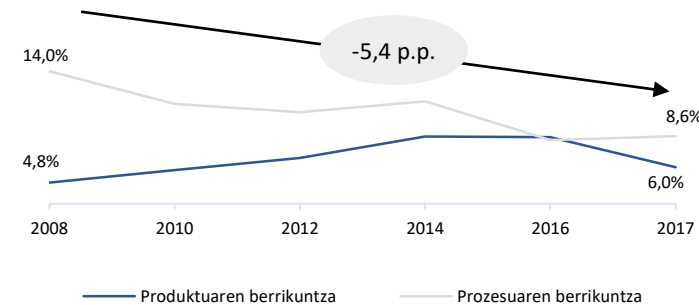
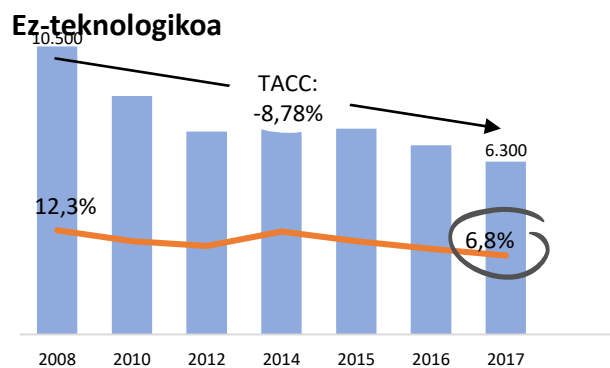
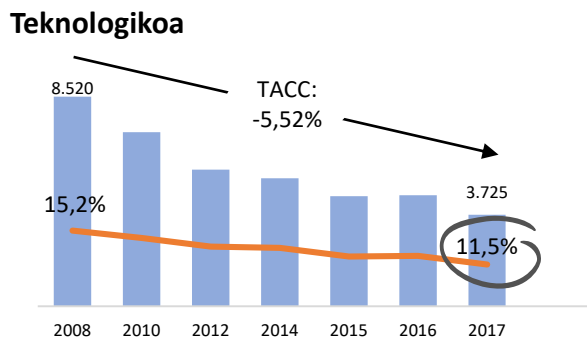


Jaitsiera hori bereziki islatzen da prozesuaren berrikuntzan...

Berrikuntza egiten duten Gipuzkoako establezimenduen bilakaera, tipologiaen, produktuaren/prozesuaren arabera (gutzizkoarekiko kopurua eta %, 2008-2019)



2008tik (2017ra arte), prozesuaren berrikuntza duten establezimenduen kopurua erdira jaitsi da, eta produktuak mantendu egin dira



Prozesuaren berrikuntza duten establezimenduen ehunekoak behera egin du produktuaren ehunekoak gora egin ahala, eta 2016an gainditu egin dute

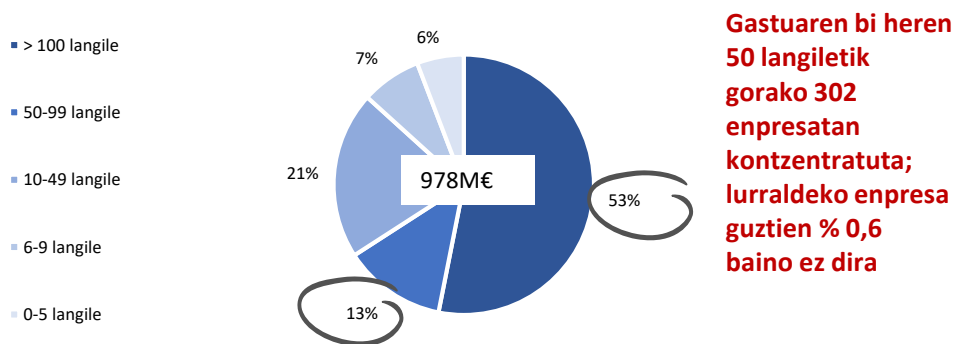
\* 10 langiletik gorako establezimenduak soilik

Seriesaren minimo historikoa

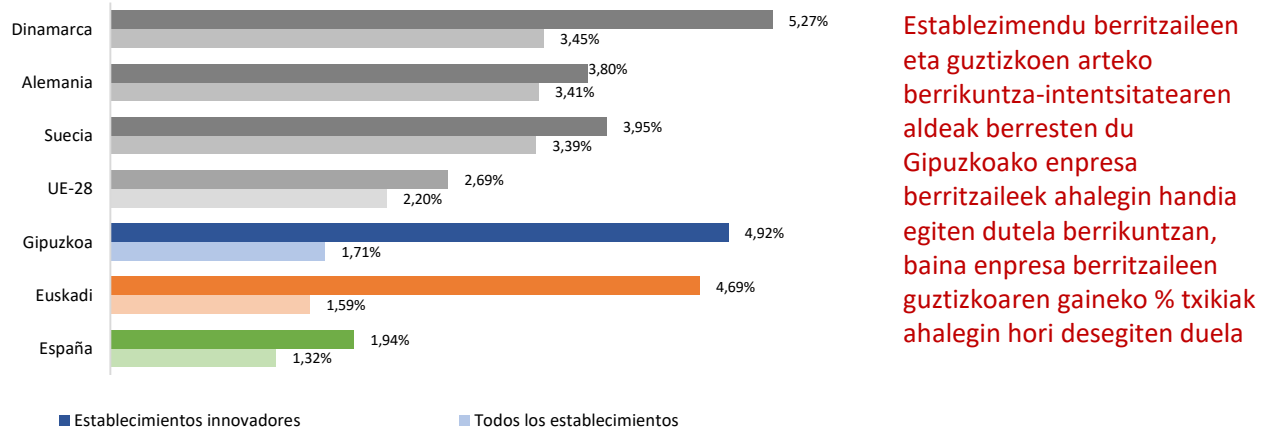
Beherakada hori bereziki islatzen da prozesuaren berrikuntza duten establezimenduetan

# Berrikuntza gero eta gehiago kontzentratzen da berrikuntzan intentsiboak diren enpresen talde txiki batean

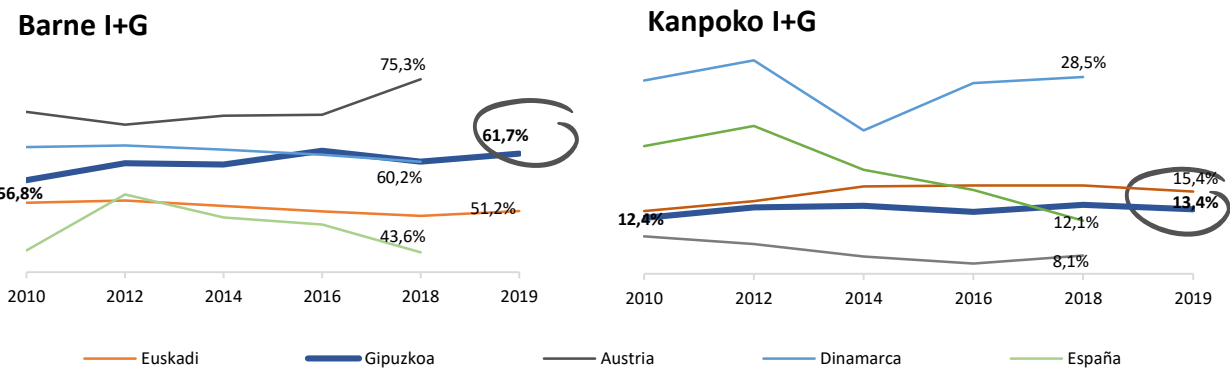
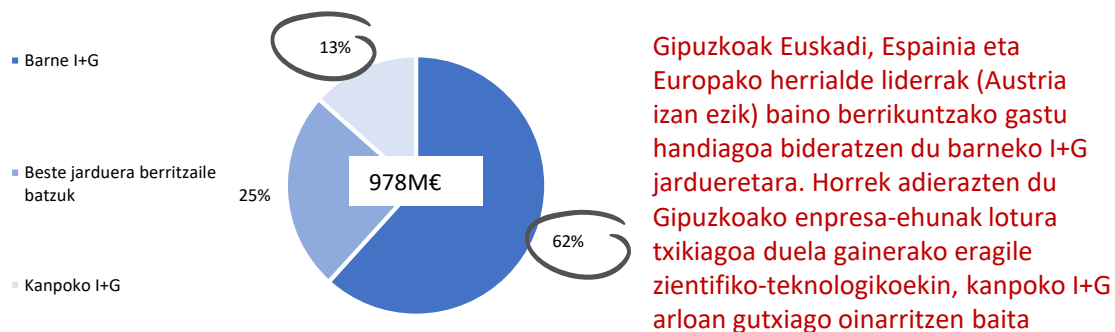
Berrikuntzako gastua Gipuzkoan (% enplegu-estratuaren arabera, 2019)



Berrikuntzaren intentsitatea, establezimenduaren arabera eta EB-28rekin eta herrialde liderrekin alderatuta (% , 2019)



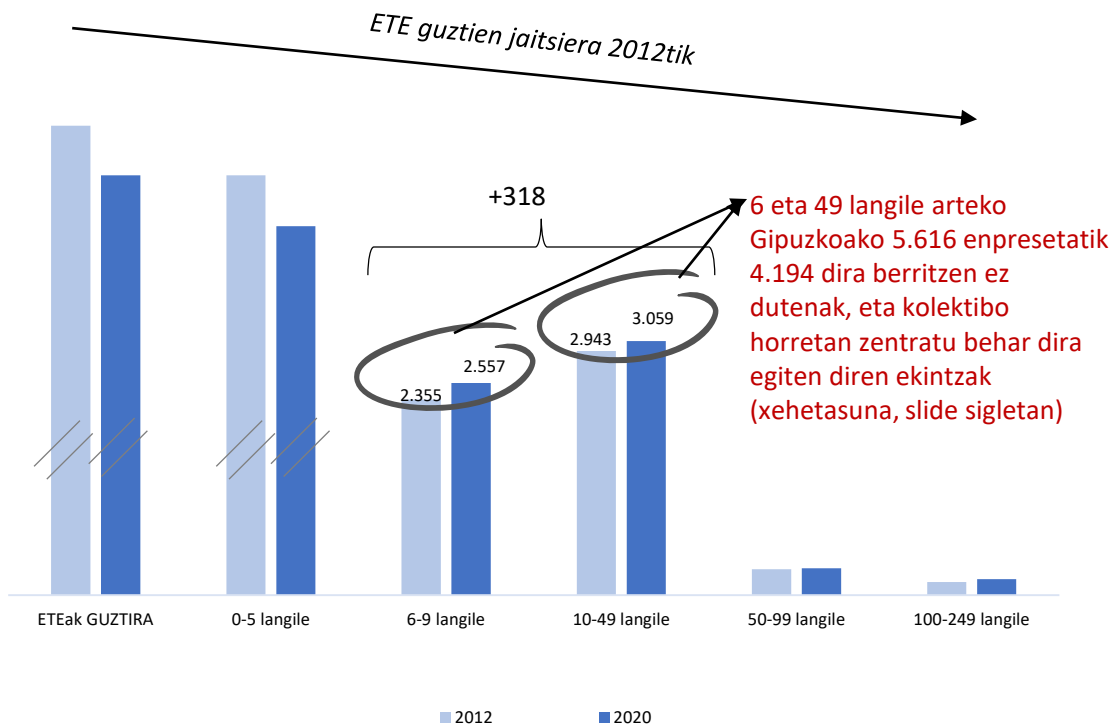
Berrikuntzan egindako gastuaren banaketa eta bilakaera, eta Euskadirekin, Espainiarekin eta Europako herrialde liderrekin alderatuta (% , jarduera-motaren arabera, 2010-2019)



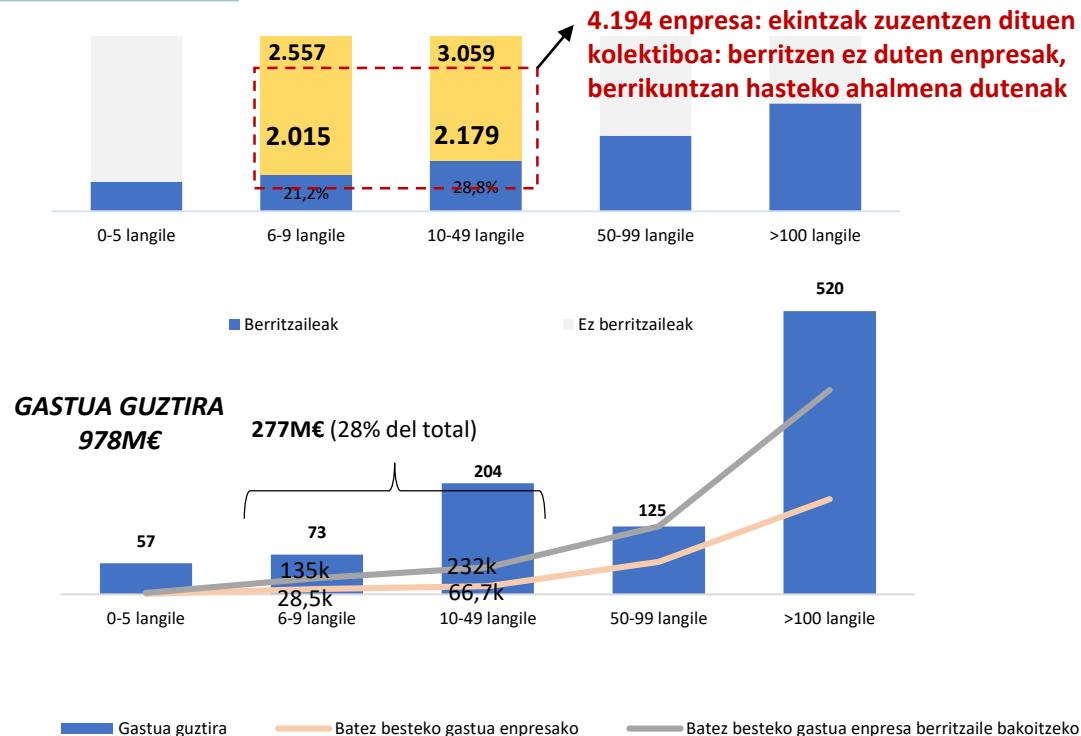
Gainera, ez dago lankidetzaren sendorik Gipuzkoako enpresa berritzaileen eta lurraldeko eragile teknologikoen artean

# Ildo horretan, funtsezkoa da ETEei 5 eta 50 langile artean lotzea. Kolektibo horrek ez du berritzen, baina badu horretarako nolabaiteko gaitasuna

ETE kopuruaren bilakaera Gipuzkoan, tamainaren arabera (guztira, 2012-2020)



Enpresa berritzaileak, guztizko gastua eta batez besteko gastua tamainaren arabera (guztizkoaren gaineko kopurua eta % eta M €, 2019)



Berrikuntzan egindako ahalegina asko inbertitzen duten enpresen kopuru txiki batean kontzentratzea, eta, bestalde, berrikuntzarik egiten ez duten ETEen kolektibo zabal bat egotea (% c.75, laburpen txikiena – Baliabiderik gabe eta behar bezala irauteko batez besteko denborarik gabe – eta dagoeneko berritzen duen goiko laburpena kenduta)

# Gipuzkoako arazo horiei aurre egiteko, lurraldean abian jarri beharreko zenbait ekintza proposatzen dira.

## Deskribapen orokorra

- I+G+b balio-katea maila guztietan orekatzea, bi ildotan: I+G kate-mailen emaitzen balorizazioa maximizatzea eta eragile guztien arteko konexioa handitzea

- Enpresa-sarean berrikuntza bultzatzea, hura errazten eta bultzatzen lagunduko duten jarduerak dinamizatuz

- Gaur egun jarduera berritzailek egiten ez duten eta C-T sistematik urrun dauden ETE\* ugari erakartzea

## Balizko ekimenak

- Sistemaren eragileetan dauden garapenen aprobetxamendu eta balorizazio teknologikoa sistematizatzea
- Eskaintza eta eskari teknologikoaren topaguneak

- Egungo programak berrikustea (berrikuntza bultzatzen duten irizpideak lehenetsiz, laguntzak onartzea eta ematea errazten duten mekanismoak, eta programetara aurkezteko euskarri teknikoa)
- ETEei lotutako ekintzailatza goiztiarrari laguntzea
- I+G+Brako onura fiskalen programak
- NextGen funts berriak eta ETEak horietan sartzea

- Zentro teknologikoen eta ETEen arteko bitarteko figura (zenbait eragilek parte har dezakete: eskualde-agentziek, lanbide-heziketak, kanpoko adituek, etab.)
- Enpresetan berrikuntza-sistematika ezartzeko eta sentsibilizatzeko programa espezifikoak
- Jabetza intelektualari buruzko prestakuntza (patenteak, markak, etab.)

I+G sistemaren indarguneak baliatzea emaitzen transferentzia handitzeko

Berrikuntza bultzatzea, oro har

Gaur egun berritzen ez duten ETE askori lotzea

\* Helburua 6 eta 49 langile bitarteko enpresa ez-berritzaileak izango lirateke, kolektibo horrek azken urteetan izan duen hazkundeagatik eta berritzaileak diren enpresek berrikuntzan egindako ahalegin eta gastu handiagatik.

# Badira nazioarteko erreferentzia interesgarrietan arrakasta izan duten kasuak, abian jarri beharreko ekimen potentzial batzuekin oso lotuta daudenak

Helburuak

I+G sistemaren indarguneak baliatzea emaitzen transferentzia handitzeko

Berrikuntza bultzatzea, oro har

Gaur egun berritzen ez duten ETE askori lotzea

Balizko ekimenak

Sistemaren eragileetan dauden garapenen aprobeitxamendu eta balorizazio teknologikoa sistematizatzea

Eskaintza eta eskari teknologikoaren topaguneak

Egungo programak berrikustea (berrikuntza bultzatzen duten irizpideak lehenetsiz, laguntzak onartzea eta ematea errazten duten mekanismoak, eta programetara aurkezteko euskarri teknikoak)

Ikertzaile gazteen ekintzailatza goiztiarrari laguntzea

I+G+Brako onura fiskalen programak

NextGen funts berriak eta ETEak horietan sartzea

Zentro teknologikoen eta ETEen arteko bitarteko figura

Sentsibilizazioa eta berrikuntza-sistematikaren ezarpena enpresetan

Jabetza intelektualari buruzko prestakuntza (patenteak, markak, etab.)

Nazioarteko erreferentzia interesgarriak

**Ket4 Clean Production – EB:** zentro teknologikoen eta enpresen arteko lotura sustatzen du, funtsezko teknologia bideratzaileak erabiltzeko

**Portugal Foods:** nekazaritzako elikagaien web-plataforma, sektoreko eragile guztien artean ezagutzak partekatzeko eta berrikuntza babesteko aukera ematen duena  
**Horisont Trondelag:** enpresa berritzaile, sektore publiko eta ikerketa zentroentzako eskualdeko topagunea

Aurrekontu-zuzkidurak, laguntzen intentsitatea eta sakabanatzea, eragile onuradunak, eta programen emaitzak eta irismena berrikustea gain, enpresei horietan sartzea eta parte hartzea erraztuko dieten mekanismoen inplementazioa baloratzea (adibidez, proiektuak kudeatzeko fast track mekanismoa, CDTIren laguntzak edo programaren oinarri buruzko prestakuntza-ikastaroak eta -webguneak – Hala nola Innovation Norway – Onartzeko eta emateko prozesua bizkortzeko)

**'Innovation Grants '-Tubinga:** Tubingako ikertzaile gazteek beren tesian, prozesuetan, produktuetan edo spin-off-etan eskuratutako ezagutzak itzultzeko programa

**Innovation Norway:** SkatteFUNN, I+Grako kenkari fiskalerako erregimena, Norvegiako eskualdeetan sartu zen sektore pribatuan I+G areagotzeko

N/a

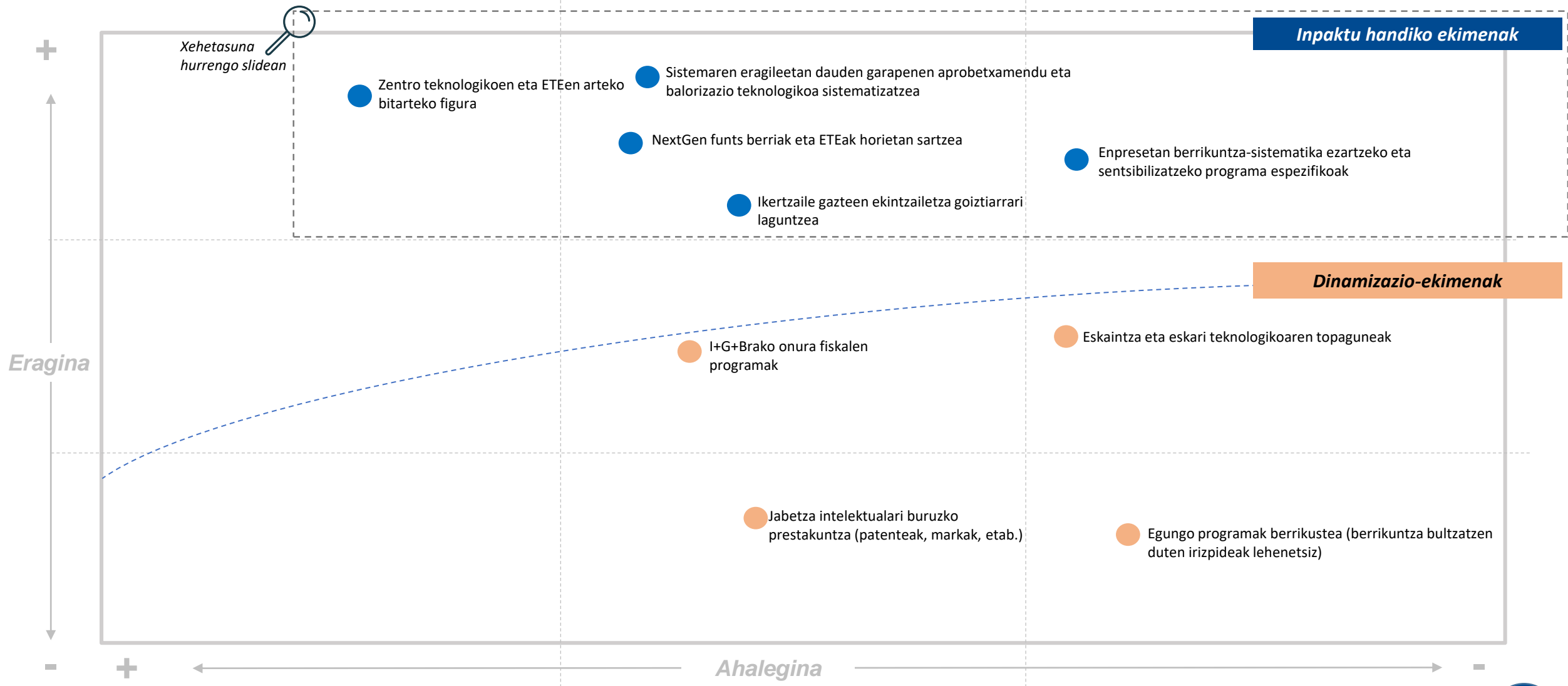
**Catapult – UK:** zentro fisiko independente eta irabazi asmorik gabeak, Galesko enpresak mundu akademikoarekin eta ikerketa-munduarekin lotzen dituztenak

**Coaching – Tubinga:** kanpoko aditu bat kontratatuzko finantzaketa, ETEei berrikuntzako banakako jardueren arloan aholkuak eman diezazkien

**Smart Innovation (Gales):** besteak beste, berrikuntzako espezialistek emandako zerbitzuak, jabetza intelektualaren arloko aholkularitza eta auditoriak



# Ekimen horietako batzuk ohikoagoak dira eguneroko dinamizazio-jarduera batean, eta beste batzuk, berriz, sakonagoak eta eragin handikoak dira



# Inpaktu handikotzat definitutako ekintzen arrazoizko azalpena

Inpaktu handiko ekimenak

Deskribapena



**Sistemaren eragileetan dauden garapenen arobetxamendu eta balorizazio teknologikoa sistematizatzea**

Emaitza teknologikoei eta C-T ekosistemako eragileen garapenei balioa ematea; izan ere, horietako asko hainbat arrazoirengatik geratzen dira sisteman, ondorengo transferentziarik gabe, eta enpresa-ehunari garapen horien atzean zer aukera egon daitezkeen ikusten laguntzen diote, eta hori guztia sistematikoki egiten dute (unean uneko ekitaldi baten ondorio izan gabe)



**Ikertzaile gazteen ekintzailatza goiztiarrari laguntzea**

Lurraldeko ikasle eta ikertzaileei laguntzea, egiten ari diren azterlan edo tesiek esparru akademikotik haragoko ibilbidea izan dezaten sustatzeko programa baten bidez, eskuratutako ezagutzak produktu edo prozesu berritzaile berri bihurtuz eta spin-offak sortuz



**NextGen funts berriak eta ETEak horietan sartzea**

Aukerak bideratzea eta zabaltzea lurraldeko ETEen artean, EBko NextGen funtsei dagokienez, Gipuzkoako eremu estrategikoetan, gauzatzen diren ekimenen parte-hartzean eta garapenean horiek sustatzeko eta lotzeko, C-T sistemako eragileekin eta enpresa handiekin batera



**Zentro teknologikoen eta ETEen arteko bitarteko figura**

Eragile independente baten figura sortzea, ETEen eskariaren eta zentro teknologikoen eskaintzaren arteko lotura egingo duena, edo, hala badagokio, lurraldean jada ezarrita dauden agenteei (eskualde-garapeneko agentziak, lanbide-heziketako zentroak, ingeniariak, erakustaldi-zentroak) bitarteko figura hori esleitzea, modu egituratuan eta kanpoko adituen laguntza jakin batzuekin



**Sentsibilizazioa eta berrikuntza-sistematikaren ezarpena enpresetan**

Kanpoko aholkulariak, metodologia propioen bidez, lurraldeko ETEen kolektibo batekin integratu eta lan egingo duten programa bat definitzea, erakundeetan berrikuntza-sistematika eta -kultura ezartzeko helburuarekin



# EKONOMIA SUSTAPENeko, TURISMOKO ETA LANDA INGURUNEKO DEPARTAMENTUA

BERRIKUNTZA ETA  
INTERNAZIONALIZAZIOKO  
ZUZENDARITZA